



PLAN ESTRATEGIKOA
2020-2023

1. PLAN ESTRATEGIKOAREN AURKEZPENA

Unibasq-Euskal Unibertsitate Sistemaren Kalitate Agentzia ekainaren 28ko 13/2012 Legean oinarrituta sortu zen, eta 2012ko uztailaren 4an argitaratu zen EHAA. Lege horren 5.6 artikulua ezartzen duenez, "Agentziak lau urterako plan estrategikoa egingo du, eta plan horren arabera egin beharko da urteko kudeaketa-plana eta haren betetzeari buruzko azterketa". Agindu hori betetzeko, Agentziak barne hausnarketarako prozesu bat jarri zuen abian, Unibasqeko zuzendaritzaren trantsizioarekin denboran bat etorri zena. Barne hausnarketa horren lehen fasea horretarako eraturako lantalde batek egin zuen. Lantalde hori Unibasqeko Gobernu Kontseiluko lau kidek, Aholku Batzordeko bi kidek, Unibasqeko hiru kidek, nazioarteko kanpoko aditu batek eta ikasle batek osatu zuten, 2019ko irailaren 5ean egindako bileran.

Ondoren, 2019ko azaroan, Unibasq-eko langile guztiek parte hartu zuten barne hausnarketa abiarazi zen, zuzendaritza berriaren koordinazioarekin/laguntzarekin. Agentziako langileek prozesu horretan parte hartzearen helburua da (1) Plan Estrategiko hau eta haren mendeko zuzendaritza eta kudeaketa tresnak hobetzea, eta (2) antolaketaren plangintzako oinarritzko elementu formal horiek gehiago barneratzea. Ildo horretan, Plan Estrategiko hau funtsezko elementutzat hartu behar da, besteak beste, Unibasq-en barne plangintza eta antolaketa hobetzeko, eta horrek Agentziaren eguneroko lanean integratzea edo barneratzea eskatuko du. Horrela, Plan Estrategikoa eta Urteko Kudeaketa Planak hausnarketarako barne eta kanpo prozesu baten emaitza izango dira. Aldez aurretik hausnartzera eta pentsatzera garamatzen prozesu bat da, ingurune zorrotz eta aldaketa sakonen mende dagoen ingurune batera egokitzen saiatzera garamatzana, hala nola:

- Lege eta arau esparru berriak
- Gizartearen eta interes-taldeen eskakizun berriak
- Aldaketa demografikoak eta sozialak
- Aldaketa teknologiko bizkorra, bereziki gure jardunerako garrantzitsuak diren teknologia osagarrietan, adibidez, IKTetan
- Ingurunea garatzeko konpromisoa
- Nazioartekotzearen eginkizun gero eta handiagoa, talentua eta baliabideak lehiatuz
- Nazioarteko rankingen eta akreditazioen garrantzia

Hobekuntzara bideratutako helburuak finkatzeko eta hausnarketarako esparru egokia sortzeko gai bagara:

- Erabakiak hobeto oinarrituta hartuko dira
- Ez da hain konplexua izango aldaketa eta berrikuntza kudeatzea
- Aukerak eta mehatxuak hobeto detektatuko dira
- Interes taldeen beharrei eta itzaropenei hobeto erantzun zaie

2. PLAN ESTRATEGIKOA EGITEKO METODOLOGIA ETA FASEAK

Plan Estrategikoa, esan bezala, arauzko eskakizun batetik abiatzen da, baina baita Unibasqen inplikaturako eta interesa duten alderdi guztien uste sendotik ere. Lehenik eta behin, Agentziaren barne tradizioa aipatu behar da Plan Estrategikoak ezarri eta zabaltzerakoan. Eta, bigarrenik, Agentziak kalitatearen eta unibertsitate ebaluazioaren arloan egiten duen lanaren izaera bera.

2020-2023 Plan Estrategiko honen konfigurazioari begira, bereziki honako alderdi hauek hartu behar dira kontuan:

- 1) Alde batetik, plangintza estrategikorako erabiliko den erreferentziazko metodologiari dagokionez, esan behar da hainbat eta hainbat eredu daudela, gehiago edo gutxiago garatuak eta formalizatuak, hainbat ezagutza-iturritan oinarrituak, hala nola esparru akademikoan, aholkularitza-sektorean edo bitarteko erakundeetan, ere erakundeak hobetzeko ereduak sustatzea helburu dutenak. Azken urteotan, adibidez, Unibasqen antzeko erakundeetan, bai bere eginkizunari dagokionez, bai nagusiki bere lana egiten duen jarduera sektoreari dagokionez, asko zabaldu da erabateko kalitatearen kudeaketan eta bikaintasun ereduetan txerta daitezkeen autoebaluazio tresnen erabilera. Esate baterako, Europako Bikaintasun Eredua (EFQM) erreferentetzat erabiltzea edo EAEn Euskalitek 2014tik bultzatutako Kudeaketa Aurreratuko Eredua (KAE) erabiltzea. Unibasqen, azken eredu hori — ez dena aginduzko moduan ulertu behar —, Unibasqentzat Plan Estrategiko hau diseinatu eta hedatzeko eta lotutako kudeaketa hobetzeko beste alderdi batzuetarako erreferente interesgarria izan daitekeela uste dugu.



KAE erreferentziazko eredu da kudeaketa zorrotza baina arina, epe luzeko ikuspegia duena eta, aldi berean, malgua planifikatzeko, garatzeko eta ebaluatzeko, antolakundeak lehia-erronkei aurre egiteko prest egon daitezkeen. Erakundeek urteetan landutako kudeaketa-kontzeptuak biltzen dituen eredu da, hala nola Ezagutzaren Kudeaketa, Kalitate Osoaren Kudeaketa, Kudeaketaren Bikaintasuna, Berrikuntza eta Enpresaren Erantzukizun Soziala.

Unibasqekin alianza estua duen Euskalitek koordinatutako erakunde garrantzitsuetako kudeaketan adituak diren pertsonen parte hartzearen emaitza izan da. KAE eredu integrala da, hainbat motatako erakundeen beharretara egokitua, baina, aldi berean, malgua. Eredu erraza, ez soilik espezialistentzat, baizik eta erreferente bat ezagutu nahi dutenentzat, haren kudeaketari aurre egiteko eta hobetu beharreko esparruak identifikatzeko ispilu bat. Eredu bizia, kudeaketa joera eta praktika aurreratu eta egiaztatutako eta berrikuspen eta eguneratze arinekoak biltzen dituena.

KAE-k funtsezko sei elementu biltzen ditu edozein erakunderen eraginkortasunerako eta lehiakortasunerako: Estrategia, Bezeroak, Pertsonak, Gizartea, Berrikuntza eta Emaitzak. Haren erabilerak eta erreferentziak lagundu beharko luke antolakunde bateko pertsonengan proiektu partekatu bateko kide izatearen sentimendua sortzen; interés taldeetara bideratzen; eremu guztietan berrikuntza garatzen; gizartearekiko konpromisoa sustatzen; epe luzeko ikuspegia sortzen, argi eta garbi zehaztutako estrategia batekin, eta interes taldeentzat emaitza onak lortzen, modu iraunkor eta orekatuan.

- 2) 2020-2023 aldirako Plan Estrategikoarekin batera, Urteko Kudeaketa Plan (UKP) bat ezarriko da urtero, planteatutako helburu estrategikoak lortzeko hedatuko diren ekintza espezifikokoak jasoko dituen. Atal horretan, zehaztasun-maila askoz handiagoa izan beharko da, eta ekintza zehatzak, talde/pertsona arduradunak eta, ahal den neurrian, jarraipen-adierazleak zehaztuko dira. Azkenik, ekitaldi bakoitzean Urteko Kudeaketa Txostena (UKT) egingo da, jarraipen-txosten gisa. Txosten horretan, UKPrekin lotutako lorpenen ebaluazio oso sintetikoa jasoko da. Plan eta txosten horiek Unibasqeko Gobernu Kontseiluak onartu beharko ditu.
- 3) Azkenik, dokumentu honen sarreran jasotzen zen bezala, Plan Estrategikoaren definizioan parte hartu duten eta parte hartuko duten faseak eta eragileak aipatu behar dira. Unibasqeko Gobernu Kontseiluak izendatutako lantaldearen barruan egindako lehen hausnarketaren ondoren, barne hausnarketarako prozesu bat egin zen plantillan (2019ko abendua-2020ko urtarrila), eta horretarako beste interes talde eta eragile batzuen ekarpena ere izan zen. Dokumentuaren ondorengo ondoko bertsioak Unibasqeko Gobernu Kontseiluko lantalde delegatuarekin ere partekatu ziren, baita Gobernu Kontseiluko kideekin ere, hobetu/osatu ahal izateko. Lan guzti horren ondorioz, 2020-2023 Plan Estrategikoaren behin betiko zirriborroa aurkeztu zen, eta Unibasqeko Gobernu Kontseiluak onartu zuen, 2020ko martxoaren 2an egindako bilkuran.

3. MISIOA, IKUSPEGIA, BALIOAK ETA HELBURU NAGUSIA

Egindako hausnarketaren ondorioz, eta 2016-2019 Plan Estrategikoa definitzeko egindako lanari jarraipena emanez, Unibasqen misioa, ikuspegia, balioak eta printzipioak birdefinitu ziren. Hausnarketa hori beharrezkoa da, besteak beste, Unibasqek erantzun nahi dien interes taldeen itxaropenak hobeto doitzeko. Horrela, adibidez, Unibasqen **Misioa** honela ezartzen da:

Unibasq — Euskal Unibertsitate Sistemaren Kalitate Agentzia — zuzenbide pribatuko erakunde publikoa da, eta Euskal Unibertsitate Sistema hobetzen eta berritzen laguntzea du helburu, nazioarteko kalitate-estandarrak betez eta gizarteak goi-mailako hezkuntzarekiko duen interesa aintzat hartuz. Horretarako, aholkatu, ebaluatu eta egiaztatu egiten ditu bai Euskal Unibertsitate Sistema osatzen duten erakundeak, bai haien titulazioak eta irakasleak, modu independente eta objektiboan. Goi mailako Hezkuntzaren Europako Esparruaren kalitaterako estandarrak, irizpideak eta gidalerroak betetzeagatik dago aitortuta haren jardura. ENQAko eskubide osoko kide da, eta EQAR-en erregistratuta dago. Horrek aukera ematen du bere jarduerak edozein unibertsitate sisteman garatzeko, hala eskatzen duenean, eta Europako gainerako agentziek bere jarduerak onartzeko.

Bestalde, Unibasqen **Ikuspegia** honela laburbiltzen da:

Unibasq goi-mailako hezkuntzako erakundeek, unibertsitate komunitateak eta, oro har, euskal gizarteak euskal unibertsitate sistemaren kalitatea hobetzen, nazioartekotzen eta gizarte proiektioan laguntzen duen eragile gisa aintzatesia izan nahi du.

Solaskide izan nahi du euskal unibertsitateen, interés taldeen edo sistemaren erabiltzaileen, unibertsitate-politika erabakitzen duten erakundeen eta unibertsitate-emaitzetatik elikatzen diren kanpo eragileen artean.

Era berean, unibertsitateen kalitaterako agentzi aholkulari eta aseguratzaile bezala bere burua ezagutzera eman nahi du nazioarte mailan, euskal unibertsitateetarako interes handieneko herrietan, Europako eta Latinoamerikan batez ere, bere nazioartekotzea indartzeko asmoz.

Halaber, Unibasqen **Balio** hauek definitzen dira:

- Independentzia bere eginkizunen konplimenduan.
- Erantzukizuna, profesionaltasuna eta pertsonen etika.
- Baliabideak optimizatzen duen kudeaketa berritzaile baten bitartez efikazia eta eraginkortasuna.
- Ebaluazio prozesuen garapenean objektibitatea eta zintzotasuna.
- Gizartearen aurrean kontu-ematea eta gardentasuna.
- Etengabeko hobekuntza eta bokazio zerbitzua.
- Autonomiari eta unibertsitateen berezitasunari errespetua.
- Amankomuneko interesak dituzten goi mailako erakundeekin, administrazioarekin eta nazio mailako zein nazioarteko beste agentzia eta erakundeekin lankidetzaren sustapena.
- Goi mailako hezkuntza gero eta gehiago baldintzatzen duten Europako eta nazioarteko dimentsioak kontuan hartzea.

2020-2023 aldirako Plan Estrategiko honetarako ezarritako epeari begira, **helburu nagusi** hau ezarri da Unibasqentzako:

Eraginkortasuna eta **etengabeko hobekuntza ebaluazio** eta **egiaztapen** zerbitzuetan, **aholkularitza** eta **prospektiba** zerbitzuak **sendotzea** eta **berritzea**, Euskal Unibertsitate Sistemarako espainiar, europar eta nazioarteko eremuan

4. GARAPENERAKO ARDATZ ETA HELBURU ESTRATEGIKOAK

Esan bezala, Unibasq da Euskal Unibertsitate Sistemaren kalitatea ebaluatu eta sustatzeko agentzia. Sistema hori legez aitortutako errealitate bat da, hiru euskal unibertsitateak barne hartzen dituena. Ildo horretan, Unibasqek euskal unibertsitate-sistemak euskal gizartean eta ekonomian duen eragina handitzen lagundu nahi du, bai eta maila globalean duen aintzatespena hobetzen ere.

Euskal Unibertsitate Sistemaren 2019-2022 Planak Euskal Unibertsitate Ekosistema bat identifikatzen du, unibertsitateek osatutako sistema zabaltzen duena, eta ekosistema horri (ikus erantsitako irudia) Unibasq berneratzen da sistemari laguntzeko eragileetako bat den aldetik (Ikerbasquerekin batera), bai eta bitarteko beste eragile batzuk ere (Euskampus, klusterrak) eta zientzia eragile espezializatuak.

Aurrekoaren ildotik, Unibasqek areagotu egiten du bere ikuspegia, eta bere eskumenetatik Euskal Unibertsitate Sistemaren Planaren xedeak gauzatzen laguntzea planteatzen du, bost garapen ardatzetan: prestakuntza bikaina, bikaintasun-ikerketa, unibertsitatea+enpresa, nazioartekotzea eta unibertsitate komunitatea. Honela, Unibasq Euskal unibertsitate ekosistema osoaren kalitatea eta euskal gizartean duen eragina babesteko eta hobetzeko erreferentzia izango da.

Euskal Unibertsitate ekosistema



Zehazkiago, Agentziak egindako lanak finkatzeko eta berritzeko bidean aurrera egin beharko litzateke, bi mailatan:

- Indarrean dagoen araudiak arautzen duena: ebaluazio eta egiaztapen programak.
- Aholkularitza eta prospektiba, Euskal Unibertsitate Ekosistemarekiko harremanak sustatuz, adibidez, Euskampusekin eta Bordeleko Unibertsitatearekin eta 4Gune Klusterrarekin duen harremana, zeinaren helburua baita Euskal Autonomia Erkidegoko unibertsitatearen eta enpresaren arteko lankidetzaren sendotzea agertoki global berrian, 4.0 Industria paradigmatikaren pean.

Gauzak horrela, Unibasq Euskal Unibertsitate Sistemaren katalizatzaile gisa finkatu behar da Euskal Unibertsitate Ekosistemaren esparruan, balio erantsia sortuz. Jarduera esparru horretan, Euskal Unibertsitate Sistemarentzako aholkularitza eta prospektiba zerbitzuak sendotzeko eta berritzeko ahalegina egiten saiatu behar da, Euskal Unibertsitate Sistemaren Jardueraren Behatokiaren (Unibasq Behatokia) gisako zerbitzuak sendotuz eta Sistema horri balioa emango dioten zerbitzu berriak ematen saiatuz. Jarraian, kontuan hartutako aldirako helburu estrategiko batzuk txertatuta izango duten ardatz estrategikoak aipatzen dira.

1. ARDATZA. ZERBITZUAK: EBALUAZIOA, AKREDITAZIOA, AHOLKULARITZA ETA PROSPEKTIBA

- 1.1. Helburua. Ebaluazioa eta egiaztapena sendotzea eta hobetzea
- 1.2. Helburua. Euskal Unibertsitate Sistemarentzako (EUS) aholkularitza zerbitzuen sendotzea
- 1.3. Helburua. EUS-rentzako ebaluazio, aholkularitza eta prospektiba zerbitzuen berrikuntza

2. ARDATZA. PROIEKZIOA ETA INGURUNEAREKIKO HARREMANA

- 2.1. Helburua. Unibertsitateko eragileekiko aliantzak eta lankidetzaren sendotzea eta hobetzea
- 2.2. Helburua. Beste kalitate agentzia batzuekiko aliantzak eta lankidetzaren hobetzea
- 2.3. Helburua. Beste interes talde batzuekiko proiektzioa eta lankidetzaren sendotzea eta hobetzea

3. ARDATZA. ZUZENDARITZA, BALIABIDEAK ETA PERTSONAK

- 3.1. Helburua. Helburuetara bideratutako baliabideen kudeaketa
- 3.2. Helburua. Pertsonen profilak identifikatzea eta talentua erakartzea
- 3.3. Helburua. Unibasq osatzen duten pertsonen garapen profesionala sustatzea
- 3.4. Helburua. Hausnarketa eta norabide estrategikoa hobetzea
- 3.5. Helburua. Zerbitzu berriak eta jasangarritasuna bere gain hartzera bideratutako berrantolaketa
- 3.6. Helburua. Unibasqen gobernantza

5. ARDATZA, HELBURU ETA ILDO ESTRATEGIKOEN HEDAPENA

5.1. Helburu estrategikoak eta jarduera ildoak 1. ardatzean: zerbitzuak: ebaluazioa, egiaztapena, aholkularitza eta prospektiba

Kodea	Helburu estrategikoa	Jarduera ildoak	Jarraipen adierazleak
A1.01.01	Ebaluazioa eta egiaztapena sendotzea eta hobetzea	Ebaluazio programa nagusien kudeaketa eta hobekuntza	Hobetu diren ebaluazio programen kopurua
A1.01.02		Ebaluatzaileak erakartzeko, hautatzeko eta parte hartzeko prozesuak hobetzea	Erakartze, hautaketa eta partaidetza prozedurak berrikusita eta hobetuta dituzten ebaluazio programen kopurua
A1.02.01	EUSrentzako aholkularitza zerbitzuen sendotzea	EUSko beste eragile batzuei Unibasqen aholkularitza sendotzea	EUSko beste eragile batzuentzako aholkularitza ekintzen kopurua
A1.02.02		Unibertsitate <i>Behatokia</i> berrantolatu eta sendotzea	Behatokia berritua/Bisitari kopurua
A1.03.01	EUSrentzako ebaluazio, aholkularitza eta prospektiba zerbitzuen berrikuntza	EUSri balioa emango dioten ebaluazio zerbitzu berriak sustatzea	Ebaluazio zerbitzu/Programa berrien kopurua
A1.03.02		EUSri balioa emango dioten aholkularitza eta prospektiba zerbitzu berriak sustatzea	Aholkularitza eta prospektiba/gaikako anailisi zerbitzu berrien kopurua

5.2. Helburu estrategikoak eta jarduketa-ildoak 2. ardatzean: Proiektzioa eta ingurunearekiko harremana

Kodea	Helburu estrategikoa	Jarduera ildoak	Jarraipen adierazleak
A2.01.01	Helburua. Unibertsitateko eragileekiko aliantzak eta lankidetzak sendotzea eta hobetzea	Unibasqen zeregin katalizatzailea sendotzea EUSn	EUS katalizatzen duten ekintzen kopurua
A2.01.02		Nazioarteko unibertsitate eragileekiko lankidetzak kudeatzea eta hobetzea	Nazioarteko unibertsitate eragileekin egindako lankidetzak ekintzen kopurua
A2.02.01	Beste kalitate agentzia batzuekiko aliantzak eta lankidetzak hobetzea	Estatuko beste kalitate agentzia batzuekiko lankidetzak hobetzea	Estatuko kalitate agentziekin egindako lankidetzak ekintzen kopurua
A2.02.02		Nazioarteko beste kalitate agentzia batzuekiko lankidetzak hobetzea	Nazioarteko kalitate agentziekin egindako lankidetzak ekintzen kopurua
A2.03.01	Beste interes talde batzuekiko proiektzioa eta lankidetzak sendotzea eta hobetzea	Agentziak egindako lanari buruzko informazioa hobetzea	Prestakuntza/hedapen jardueren kopurua
A2.03.02		Beste interes talde batzuekiko aliantzak eta lankidetzak sendotzea	Beste interes talde batzuekiko alianza eta lankidetzak ekintzen kopurua

5.3. Helburu estrategikoak eta jarduketa-ildoak 3. ardatzean: Zuzendaritza, baliabideak eta pertsonak

<i>Kodea</i>	<i>Helburu estrategikoa</i>	<i>Jarduera ildoak</i>	<i>Jarraipen adierazleak</i>
A3.01.01	Helburuetara bideratutako baliabideen kudeaketa	Baliabide informatiko eta digitalen kudeaketa hobetzea	Baliabide informatiko eta digitalen kudeaketa hobetzeko ekintzen kopurua
A3.01.02		Baliabide ekonomikoen kudeaketa eta kontuak ematea hobetzea	Baliabide ekonomikoen kudeaketan eta kontuak ematean egindako hobekuntzen kopurua
A3.02.01	Pertsonen profilak identifikatzea eta talentua erakartzea	Unibasqen erronketarako talentua erakartzeko ekintzak	Talentua erakartzeko prozedura eta protokolo hobetuen kopurua
A3.03.01	Unibasq osatzen duten pertsonen garapen profesionala sustatzea	Unibasqen eta langileen beharrei erantzuteko hobekuntza ekintzak, zerbitzua hobetzera bideratuak	Zerbitzua hobetzera bideratutako langileen hobekuntza ekintzen kopurua
A3.03.02		Unibasqen asmo, behar eta erronkekin bat datorren prestakuntza plana	Prestakuntza hobetzeko ekintzen kopurua
A3.04.01	Hausnarketa eta norabide estrategikoa hobetzea	Plantillan hausnarketa eta norabide estrategikoa barneratzea	Plantillan barneratutako hausnarketa eta norabide estrategikoa Gogoetarako eta zuzendaritza estrategikorako tresnak hobetzeko langileen ekarpenen kopurua
A3.05.01	Zerbitzu berriak eta jasangarritasuna bere gain hartzea bideratutako berrantolaketa	Koordinaziorako eta talde lanerako sistematika berria definitzea	Koordinaziorako eta taldelanerako definitutako sistematika berria
A3.06.01	Unibasqen gobernantza	Gobernu, teknikari eta aholkularitza organoen arteko harremana hobetzea	Gobernu, teknikari eta aholkularitza organoen arteko erlazioan izandako hobekuntzen kopurua
A3.06.02		Batzorde Teknikoen egitura eta funtzionamendua hobetzea	Batzorde Teknikoen egitura eta funtzionamendua hobetzeko ekintzen kopurua